

**ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**



**ПРОГРАМА  
ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ  
при вступі на навчання  
для здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»  
галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування»  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»**

# **ЗМІСТ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ В РОЗРІЗІ НАВЧАЛЬНИХ ТЕМ**

## **ДИСЦИПЛІНА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Організація, мета її діяльності та критерії успіху. Поділ праці в організації та необхідність управління. Цикл менеджменту.

Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, обіг, маркетинг. Рівні менеджменту: вищий, середній, нижчий. Ролі менеджера організації: міжособистісні; інформаційні; зв'язані з прийняттям рішення. Здібності менеджера: до спілкування, технічні, аналітичні, діагностичні, концептуальні. Співвідношення якостей, необхідних менеджеру, на різних рівнях управління.

Основні змінні внутрішнього середовища: цілі, структура, задачі, технологія, персонал. Поняття структури організації. Спеціалізований поділ праці. Об'єм управління. Необхідність в координації. Технологія. Стандартизація і механізація. Люди. Фактори, які впливають індивідуальну поведінку і успіх діяльності. Вплив середовища на особистість та поведінку. Взаємозв'язок внутрішніх змінних.

Характеристика зовнішнього середовища. Основні фактори середовища прямого впливу на організацію. Основні фактори середовища непрямого впливу.

### **ТЕМА 2. РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ**

Передумови виникнення науки управління. Класична теорія менеджменту; школа наукового управління; адміністративна школа управління. Неокласична теорія менеджменту: поведінська школа та школа людських стосунків. Інтегровані підходи до управління: процесний підхід до управління; системний підхід до управління; ситуаційний підхід до управління.

### **ТЕМА 3. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Розширене й вузьке поняття процесу прийняття рішень. Місце прийняття рішень в процесі управління. Моделі теорії прийняття рішень: класична, поведінкова, ірраціональна.

Інтуїтивна та раціональна технології прийняття рішень. Етапи раціональної технології: діагноз проблеми; накопичення інформації щодо неї, опрацювання альтернативних варіантів; оцінка альтернатив; прийняття рішень. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішення. Індивідуальне та групове прийняття рішень.

### **ТЕМА 4. МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Класифікація методів обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи. Можливості та сфери застосування аналітичних, статистичних, теоретико-ігрових методів й методів математичного програмування. Інструменти

обґрунтування управлінських рішень. Кількісні та якісні методи прогнозування. Сутність і цілі використання платіжної матриці. Побудова «дерева рішень» і вибір оптимального варіанта. Теоретико-ігрові методи. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності. Переваги і недоліки використання кількісних методів.

## **ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Поняття планування. Місце планування серед функцій управління. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення цілей; розробка стратегії; надання стратегії конкретної форми. Типи планів організації. Ситуаційні фактори планування: рівень управління; життєвий цикл організації; ступінь невизначеності середовища.

Поняття «мета» в управлінні та класифікація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями (концепція МВО). Зміст основних етапів управління за цілями. Переваги й недоліки управління за цілями.

Поняття стратегії. Значення та необхідність розробки стратегії. Елементи стратегії. Рівні стратегії: загально-корпоративна, бізнесу, функціональна. Піраміда стратегій.

Визначення місії фірми. Зовнішній аналіз: сприятливі можливості загрози. Внутрішній аналіз: сильні й слабкі сторони організації. Визначення конкретних цілей діяльності організації. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Методи вибору загально корпоративної стратегії.

Тактичні й оперативні плани. Програми. Політика. Стандартні операції. Процедури. Правила. Ситуаційне планування.

## **ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ**

Сутність функції організації та її місце в системі управління. Поняття організаційної діяльності. Складові організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації.

Класична теорія організації: принципи організації А. Файоля; моделі бюрократичної організації М.Вебера. Характеристики «ідеальної бюрократії» Сильні й слабкі сторони бюрократичної моделі організації. Поведінковий підхід у теорії організації: організаційна теорія Р.Лайкерта. Переваги та недоліки поведінкового підходу в теорії організації. Ситуаційний підхід у теорії організації: ситуаційні фактори формування організаційної структури (технологія, розміри, середовище, стратегія).

Проектування робіт в організації: аналіз виробничих операцій. Методи перепроєктування робіт (ротация робіт; розширення роботи; збагачення роботи). Департаменталізація. Групування робітників організації (за функціями; продуктами; за розміщенням підрозділів; за споживачами). Делегування повноважень. Елементи процесу делегування. Типи повноважень: лінійні штабні, функціональні. Діапазон контролю. Фактори, які визначають діапазон контролю. Висока та плоска структури управління. Механізми координації. Горизонтальна координація: взаємні комунікації; тимчасові робочі групи; нетрадиційні засоби координації.

Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Факторії формування організаційної структури управління. Переваги й недоліки різних типів організаційних структур. Методи вибору типу організаційної структури.

Сутність організаційних змін. Процес організаційних змін. Моделі процесу організаційних змін К.Левіна. Етапи процесу організаційних змін: визначення цілей; діагноз; планування й вибір техніки змін; впровадження змін; контроль, оцінка та корекція процесів організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Методи подолання опору. Вибір тактики проведення організаційних змін.

## **ТЕМА 7. МОТИВАЦІЯ**

Поняття мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і дій працівника в моделі процесу мотивації.

Сутність змістовного підходу до мотивації. Теорія „ієрархії потреб по А.Маслоу”. Теорія ЕКО К.Альдерфера. Теорія потреб Д. Мак-Клеланда. Двофакторна теорія Ф.Герцберга.

Сутність процесного підходу до мотивації. Теорія «сподівань» В. Врума. Теорія справедливості С. Адамса. Модель Портера-Лоулера.

## **ТЕМА 8. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ**

Поняття контролю та його місце у системі управління. Етапи процесу контролю: вимірювання процесів; порівняння фактичного виконання стандартами; оцінка та реакція. Модель процесу контролю. Види управлінського контролю: попередній контроль; поточний контроль; заключний контроль. Основні характеристики ефективної системи контролю: точність; своєчасність; економічність; гнучкість; обґрунтованість критеріїв; стратегічна спрямованість; множинність критеріїв. Дисфункціональний ефект системи контролю.

Розробка бюджетів. Типи бюджетів. Фінансовий аналіз. Аналіз фінансової звітності. Аналіз фінансових коефіцієнтів. Аналіз беззбитковості. Аудит.

Сітьові графіки. Техніка управління запасами. Інструменти контролю якості.

Модель процесу контролю поведінки працівників. Методи оцінки виконання. Прямий управлінський контроль: мотивація, дисципліна. Замінники прямого управлінського контролю: селекція кадрів, формалізація, організаційна культура.

## **ТЕМА 9. ЛІДЕРСТВО**

Вертикальний поділ праці в організації та необхідність керування. Поняття повноваження, впливу та влади. Форми влади та впливу. Поняття лідерства.

Класифікація підходів до розуміння лідерства. Лідерство як сукупні певних рис характеру керівника.

Поняття стилю керування та континууму стилів керування. «Теорія Х» «Теорія У» Д. Мак-Грегора. Авторитарно-демократичний континуум стилів керування. Континуум стилів керування Р.Лайкерта. Двовимірне трактування стилів керування вченими університету штату Огайо. Таблиця стилів керування Р.Блейка та Дж. Моутон.

Ситуаційна модель керування Ф.Фідлера. Модель „шлях - мета” Т.Мітчела та Р.Хауса. Теорія життєвого циклу П.Херсі та К.Бланшара. Модель В.Врума та Ф.Йетгона прийняття рішення керівником.

Поняття «група» в організації. Вплив групи на поведінку індивідуума організації. Причини виникнення груп в організації. Стадії процесу формування груп в організації. Модель групової поведінки Дж.Хоманса. Формальні, неформальні групи. Типи формальних груп: група керівника; робоча (цільова) група; комітет (комісія). Особливості управління формальними групами організації. Особливості неформальних груп. Розподіл ролей між члені групи. Фактори, що впливають на ефективність діяльності груп в організації.

### **ТЕМА 10. КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ**

Поняття комунікації та її роль у системі управління. Процес комунікації: модель; основні етапи (ідея; кодування повідомлення; передавача повідомлення; сприйняття повідомлення; декодування повідомлення; розуміння); основні елементи (відправник; повідомлення; канал зв'язку: одержувач). Зворотний зв'язок та «шум» у процесі комунікації.

Міжособистісні комунікації. Методи комунікації (усний; письмовий, невербальний), їх переваги та недоліки. Міжрівневі комунікації: згори до гори; знизу нагору; горизонтальні; діагональні. Формальні та неформальні комунікації. Комунікаційні мережі.

Перешкоди на шляху до ефективної комунікації: фільтрація; вибір; сприйняття; семантичні перешкоди; поганий зворотний зв'язок; соціокультурна; відмінності відправника та одержувача повідомлення; інформаційне перевантаження. Шляхи подолання перешкод. Стратегії підвищення ефективності комунікацій.

### **ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ**

Прагнення підвищити ефективність діяльності організації. Поняття організаційної ефективності. Підходи до вивчення організаційної ефективності: цільовий, системний, вибірковий. Критерії ефективності організаційної діяльності. Оцінка організаційної ефективності.

Поняття продуктивності організації. Фактори, що впливають на продуктивність організації. Методи підвищення продуктивності організації.

Поняття ефективності управління. Підходи до визначення ефективності управління: цільовий, поведінковий, композиційний, множинний. Ключові елементи системи оцінки ефективності управлінської діяльності. Сутність типів конфліктів, причини їх виникнення. Методи розв'язання конфліктних ситуацій.

## **ДИСЦИПЛІНА «ДЕРЖАВНЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»**

### **ТЕМА 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Соціальна природа поняття "державне управління", його мета та зміст. Системні характеристики державного управління. Теорія систем та управління. Фундаментальні процеси управління: планування, організація, управління, зв'язок. Визначення моделі системи державного управління. Етапи формування

моделі системи державного управління на основі системного підходу. Об'єкт державного управління та предмет вивчення.

Економічна теорія держави. Теорія суспільного вибору (суспільний договір, "фіаско держави", мінімізація трансакційних витрат). Теорія соціології (теорія держави, соціальна структура суспільства, соціальна мобільність, статус і статусні ролі). Теорія менеджменту (теорія раціональної бюрократії, організовані структури управління, розподіл праці в управлінських структурах, державне адміністрування). Еволюція теорій про роль держави в розвитку економіки країни.

Еволюція дослідження предмета державного та регіонального управління. Поняття, система та завдання державного та регіонального управління як навчальної дисципліни. Методи вивчення державного та регіонального управління. Мистецтво управління.

## **ТЕМА 2. ДЕРЖАВНА ВЛАДА ТА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**

Сутність сучасної держави. Основні риси держави. Категорія влади. Державна влада як складова державно-владного механізму. Поняття та сутність функцій державного управління. Види функцій державного управління. Реалізація функцій в державному управлінні: основні проблеми.

Державне управління як система, що розвивається. Рівні державного управління: загальнодержавне управління, управління на регіональному та місцевому рівнях. Суб'єкти та об'єкти державного та регіонального управління. Принципи державного управління, механізми їх прояву і використання.

Цілі державного управління, їх юридичне та ресурсне забезпечення. Функціональна структура державного управління. Сутність і класифікація функцій державного управління. Характеристика загальних (основних) та спеціальних (спеціалізованих) функцій. Допоміжні функції. Основні напрями діяльності в системі державного управління.

Поняття та класифікація методів державного управління. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи, їх переваги та недоліки. Економічні методи та їх інструменти. Правові методи. Соціально-психологічні та неформальні методи впливу.

Сутнісні характеристики (рис) організаційної структури державного управління. Унітарна та федеративна організація державного управління. Основи побудови організаційної структури державного управління.

Моделі державного управління: світовий досвід. Структура державного управління у провідних країнах світу: інституційний, функціональний та організаційний аналізи; центральні, регіональні та місцеві органи управління, їх ієрархія, проблеми взаємодії.

## **ТЕМА 3. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В ОКРЕМИХ СФЕРАХ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Державне регулювання економіки, його цілі, функції, об'єкти. Роль держави у розвитку підприємництва. Державне регулювання структурної перебудови національної економіки. Конкурентна та інноваційно-інвестиційна політика держави, методи та інструменти. Засоби впливу на розвиток промислового і

сільськогосподарського виробництва, сфери обігу і торгівлі. Управління зовнішньоекономічним сектором.

Особливості управління соціальною сферою. Соціальна політика держави: необхідність, сутність, цілі та принципи. Основні об'єкти та складові політики. Моделі соціальної політики. Методи впливу держави на розвиток соціальних відносин. Основні напрями соціальної політики держави щодо економічно активного населення. Діяльність держави щодо вразливих верств населення. Формування системи соціального захисту. Завдання державного регулювання розвитку елементів соціальної інфраструктури.

Політика як наука, мистецтво і вид діяльності. Види політики держави, їх цілі, принципи формування, інструменти реалізації. Національна безпека та державне управління.

Державне управління у сфері освіти, молодіжної політики, культури, науки, туризму, спорту, охорони здоров'я. Вплив держави на розвиток інформаційного простору, формування суспільної свідомості. Державне управління і сфера особистого життя людини.

#### **ТЕМА 4. РОЛЬ РІЗНИХ ГЛЮК ВЛАДИ У ПРОЦЕСІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Система органів публічної влади. Законодавча влада в системі державного управління. Поняття, склад і структура парламенту, його повноваження.

Державне управління і виконавча влада: поняття, співвідношення, взаємозв'язок. Роль виконавчої влади в управлінні. Види органів виконавчої влади та питання їх класифікації. Уряд і державне управління.

Поняття і роль судової влади у суспільстві. Судові системи та судові органи. Здійснення судової влади.

Контрольна влада у системі управління, її органи та форми діяльності. Особливості організаційної структури державного управління в зарубіжних країнах.

#### **ТЕМА 5. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

Регіональне управління: сутність, цілі та специфіка. Історичні форми управління регіональним розвитком. Державна регіональна політика та політика територіально-адміністративних органів. Роль місцевого самоврядування у розвитку регіону.

Управління природно-ресурсним потенціалом регіону, управління фінансовими, трудовими ресурсами. Вплив органів державної влади на промислове і сільськогосподарське виробництво в регіоні, функціонування регіональних ринків. Управління інноваційною діяльністю. Роль державного управління щодо розвитку соціальної інфраструктури регіону.

Інституційно-правові, організаційні, фінансово-економічні та соціально-психологічні механізми реалізації. Місцеві бюджети як фінансова основа соціально-економічного розвитку регіону. Державні та регіональні програми. Історичний досвід та особливості функціонування та управління територій із спеціальним статусом.

Поняття та суть місцевого самоврядування. Його основні ознаки та принципи, моделі управління. Роль органів місцевого самоврядування у розвитку регіону. Централізація та децентралізація влади

## **ТЕМА 6. РЕГІОНАЛЬНІ ОРГАНИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Основні завдання, правовий статус, компетенція місцевих державних адміністрацій. Повноваження, порядок формування та роботи місцевих державних адміністрацій. Структура місцевих державних адміністрацій, їх діяльність. Відносини місцевих державних адміністрацій у системі вертикальних та горизонтальних зв'язків.

Управління факультативними територіальними одиницями. Господарсько-правовий механізм діяльності територій із спеціальним статусом.

## **ТЕМА 7. МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ТА ЙОГО ОСОБЛИВА РОЛЬ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

Державна політика у сфері місцевого самоврядування. Правовий статус органів місцевого самоврядування в системі державного управління. Сучасна система місцевого самоврядування в Україні: територіальна громада, представницькі органи місцевого самоврядування, виконавчі органи місцевого самоврядування, посадові особи місцевого самоврядування. Асоціації та інші форми добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування. Особливості здійснення самоврядування в місті Києві.

Всесвітня Декларація місцевого самоврядування, Європейська Хартія місцевого самоврядування та проблеми функціонування інституту місцевого самоврядування в Україні.

Поняття і основні характеристики громадянства. Права, свободи і обов'язки громадян: система закріплення. Взаємовідносини громадян і органів державного управління.

## **ТЕМА 8. ВНУТРІШНЯ ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Загальнотеоретичні аспекти організації роботи органів державної влади в Україні. Орган влади як об'єкт організації. Організація як процес і функція управління.

Стратегічне управління та формування програми діяльності органу державної влади. Функціональний аналіз та контролінг діяльності органу

державної влади. Інформаційне та комунікаційне забезпечення внутрішньої організації органу державної влади. Підготовка та прийняття рішень в органах державної влади. Зв'язки з громадськістю в системі управлінської діяльності органу державної влади. Роль та місце керівника в управлінні органами державної влади. Сутність лідерства в державному управлінні. Забезпечення законності в державному управлінні. Специфіка юридичної відповідальності в державному управлінні.



## **ТЕМА 9. ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ**

Державна служба: поняття, риси, функції, принципи, види, організація. Система правових актів про державну службу та правовий статус державних службовців. Класифікація посад державних службовців.

Атестація державних службовців. Етика поведінки державних службовців. Управління державною службою. Державна кадрова політика. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців.

Світові тенденції та вітчизняна специфіка бюрократії.

## **ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ. ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ У СФЕРІ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

Чинники та критерії ефективності державного управління. Загальна соціальна ефективність державного управління. Ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб. Економічна оцінка ефективності функціонування органу державної влади. Демократичні процедури визначення ефективності державного управління.

Види контролю. Здійснення державного контролю щодо виконавчої влади з боку суб'єктів інших гілок влади: парламентський контроль, прокурорський нагляд, судовий контроль, адміністративний нагляд міліції. Громадський контроль за діяльністю органів державного управління

## **ТЕМА 11. ВІДНОСИНИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**

Основні напрями взаємодії центральних та регіональних органів державної влади та органів місцевого самоврядування з трудовими колективами, підприємствами, установами і організаціями. Взаємовідносини органів державної влади й місцевого самоврядування із судовими та правоохоронними органами: органами Служби безпеки України, органами прокуратури, органами внутрішніх справ.

Здійснення нагляду за діяльністю об'єднань громадян. Організація роботи із запитамися громадян. Державні та адміністративні послуги з боку органів виконавчої влади та їх правове регулювання. Залучення громадськості до участі в управлінні державними і суспільними справами та контролі за функціонуванням органів влади.

## **ТЕМА 12. РОЗВИТОК СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО ТА РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

Необхідність реформування системи державного та регіонального управління. Державне та регіональне управління в контексті трансформаційних та глобалізаційних процесів. Соціально-ринкова трансформація України та завдання держави щодо формування ефективної системи управління на різних рівнях. Реформування системи державного управління відповідно до стандартів публічного адміністрування, прийнятих в Європейському Союзі та країнах розвиненої демократії.

Концептуальні засади реформування центральних та місцевих органів влади, напрями вдосконалення управління регіональним розвитком. Базові форми

децентралізації управління. Формування ефективної організації виконавчої влади як на центральному, так і на місцевому рівнях управління. Запровадження нової ідеології функціонування виконавчої влади місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних та громадських послуг. Удосконалення механізмів правового захисту громадян у відносинах із органами державної влади. Протидія корупції в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Сучасне нормативно-правове, наукове та інформаційне забезпечення системи державного управління; зміцнення та формування нових фінансово-економічних основ функціонування державного управління; організація на нових засадах державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; створення сучасної системи підготовки та перепідготовки управлінських кадрів; оновлення інституту відповідальності у сфері державного та регіонального управління; запровадження раціонального адміністративно-територіального устрою.

## **Зразок екзаменаційного завдання фахового вступного випробування**

**ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ  
ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ №1**

**для проведення фахових вступних випробувань  
при вступі на навчання для здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»  
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»**

***1. Правило про те, що прибуткові організації повинні жертвувати частину своїх засобів у благо суспільство:***

- 1) «Залізний закон відповідальності»
- 2) закон конс`юмерізму
- 3) доктрина капіталістичної добродійності
- 4) усі відповіді вірні

***2. Концепція, що припускає визначений рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організації-це:***

- 1) «Залізний закон відповідальності»
- 2) соціальна відповідальність бізнесу
- 3) доктрина капіталістичної добродійності
- 4) усі відповіді вірні

***3. Вкажіть основний фактор впливу на поведінку підлеглих:***

- 1) конкурентна боротьба
- 2) загальне зниження етики
- 3) поведінка керівників
- 4) відсутність винагороди

***4. Соціальна відповідальність на відміну від юридичної має на увазі:***

- 1) матеріальну відповідальність підприємства
- 2) визначений рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організації
- 3) матеріальну відповідальність керівників підприємства
- 4) немає правильної відповіді

***5. Сигнали, що можуть утруднити комунікації, якщо вони вступають у протиріччя зі значенням слів:***

- 1) семантичні перешкоди
- 2) невербальні символи
- 3) проблеми сприйняття
- 4) немає правильної відповіді

***6. Семантичні перешкоди-це:***

- 1) урізаний обсяг інформації
- 2) перешкоди на шляху міжособистісних комунікацій, викликані жестами, мімікою, інтонацією
- 3) перешкоди, викликані використанням незнайомих слів

4) усі відповіді правильні

**7. Причини незадовільних організаційних комунікацій:**

- 1) інформаційні перевантаження
- 2) незадовільна структура організації
- 3) перекручені повідомлення
- 4) усі відповіді правильні

**8. Обмін інформацією, у результаті якого керівник одержує інформацією, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить ці рішення до працівників організації-це:**

- 1) комунікація
- 2) інформаційна технологія
- 3) сертифікація
- 4) усі відповіді правильні

**9. Від чого залежить загальний обсяг необхідної інформації?**

- 1) від кількості типів зробленої продукції
- 2) від співвідношення особистих і групових інтересів
- 3) від матеріального носія інформації
- 4) усі відповіді вірні

**10. Делегування – це:**

- 1) передача відповідальності , зобов'язання виконати завдання і відповідати перед начальником за їхнє успішне завершення
- 2) реальна здатність діяти чи можливість впливати на ситуацію
- 3) передача задач і повноважень одержувачу ,що бере на себе відповідальність за них
- 4) немає правильної відповіді

**11. Кому делегуються повноваження?**

- 1) конкретному працівнику
- 2) конкретній посаді
- 3) групі працівників
- 4) немає правильної відповіді

**12. Керівництво повинне делегувати працівнику повноваження, достатні для виконання всіх задач, за які він взяв на себе відповідальність, - це:**

- 1) принцип відповідальності
- 2) вибірковий контроль
- 3) відсутність здатності керувати
- 4) усі відповіді правильні
- 5) дивізійна структура організації

**13.Трудові ресурси можна гнучко перерозподіляти в залежності від конкретних потреб найкращим чином в організації:**

- 1) з функціональною структурою
- 2) з матричною структурою
- 3) конгломератного типу
- 4) немає правильної відповіді

**14.Що знижує ефективність групи?**

- 1) неоднорідний склад групи
- 2) статус членів групи
- 3) групова односторонність
- 4) немає правильної відповіді

**15.Елтон Мейо,проводячи хоторський експеримент,виявив,що головною причиною збільшення продуктивності праці є:**

- 1) контроль
- 2) інтенсивність освітлення робочих місць
- 3) перебудова соціальних відносин
- 4) немає правильної відповіді

**16.Яка з форм ґрунтується на двох інших?**

- 1) влада примусу
- 2) законна влада
- 3) влада експерта
- 4) вплив шляхом переконання

**17.Здатності індивіда, що виділяють серед інших,даровані йому природою,долею, – це:**

- 1) харизма
- 2) переконання
- 3) лідерство
- 4) інтелект

**18.Яка форма влади не може бути довгостроковою?**

- 1) законна влада
- 2) влада експерта
- 3) влада,заснована на примусі
- 4) немає правильної відповіді

**19.Яка з форм влади не може бути делеговані?**

- 1) законна влада
- 2) влада переконання
- 3) влада експерта
- 4) влада, засновані на примусі

**20. Яка форма влади дозволяє швидше за все досягти мети?**

- 1) влада примусу
- 2) влада переконання
- 3) влада, заснована на участі в управлінні
- 4) немає правильної відповіді

**21. Відзначте невірне твердження:**

- 1) конфлікт - це відсутність згоди між сторонами
- 2) конфлікт допомагає виявити розмаїтість точок зору
- 3) конфлікт надає додаткову інформацію
- 4) конфлікт - явище небажане, його завжди варто уникнути

**22. Що є причиною, так і наслідком конфлікту?**

- 1) незадовільні комунікації
- 2) розходження у манері поведінки
- 3) розходження в уявленнях про цінності
- 4) усі відповіді вірні

**23. Які фактори характеризують високу якість трудового життя?**

- 1) справедлива винагорода праці
- 2) гарна освітленість робочого місця
- 3) мінімальний контроль з боку керівництва
- 4) усі відповіді правильні

**24. Відзначте фактори, що не впливають на результат керівника:**

- 1) особисті якості
- 2) досвід роботи як керівника
- 3) бажання працювати керівником
- 4) немає правильної відповіді

**25. Від яких показників залежить цінність продукції?**

- 1) від якості продукції конкурентів
- 2) від якості товарів-аналогів
- 3) від продукції, що випускається організацією в минулому
- 4) усі відповіді правильні.

**26. Визначення «Суверенна, політико)територіальна організація влади в соціально неоднорідному суспільстві, що має апарат публічної влади і здатна за допомогою права робити свої веління загальнообов'язковими» характеризує таке поняття:**

- 1) суспільство;
- 2) партія;
- 3) адміністративна одиниця;
- 4) держава.

**27. Атрибут держави, що обмежує її компетенцію у просторі:**

- 1) публічна влада;
- 2) керівництво політичними партіями;
- 3) територія;
- 4) суверенітет.

**28. Ознаки, що відрізняють державу від інших політичних організацій суспільства:**

- 1) видає загальнообов'язкові нормативні правові акти, має суверенітет;
- 2) володіє засобами виробництва;
- 3) взаємодіє з міжнародними організаціями;
- 4) виконує внутрішні та зовнішні функції.

**29. Ознака держави, що характеризується верховенством державної влади всередині країни та її зовнішньою незалежністю, називається:**

- 1) правосуб'єктність;
- 2) апарат примусу;
- 3) компетенція;
- 4) суверенітет.

**30. Ознака, що не належить до характеристик державного суверенітету:**

- 1) рішення держави поширюються на всіх суб'єктів права, які розміщені на її території;
- 2) держава самостійно визначає напрями своєї зовнішньої політики;
- 3) держава володіє монополією на застосування засобів примусу;
- 4) держава самостійно визначає свою внутрішню політику.

**31. Ознака, що не належить до ознак держави:**

- 1) апарат держави;
- 2) територіальний розподіл населення;
- 3) право;
- 4) керівництво політичними партіями.

**32. Дві складові, що відносять до апарату держави:**

- 1) органи держави та механізм держави;
- 2) органи політичного та економічного управління;
- 3) апарат управління та апарат примусу;
- 4) апарати управління зовнішніми та внутрішніми справами.

**33. Ознака, що стосується державної влади:**

- 1) здійснюється через систему державних органів;
- 2) заснована на матеріальній та соціальній рівності;
- 3) має суспільний характер, не відокремлена від суспільства;
- 4) спирається на авторитет органів державної влади.

**34. У найширшому розумінні територія держави – це:**

- 1) частина землі, відокремлена від інших державними кордонами;
- 2) простір у межах державних кордонів;
- 3) простір, у межах якого здійснюється державна влада;
- 4) той простір, де мешкають громадяни цієї держави.

**35. Громадянство – це :**

- 1) належність особи до певної держави;
- 2) постійний політико-правовий зв'язок держави з особою;
- 3) сукупність прав та обов'язків мешканця певної території;
- 4) державно-правова категорія, що розкриває взаємозв'язок влади та підвладних.

**36. Політична та державна влади співвідносяться між собою таким чином:**

- 1) кожен політичну владу можна називати державною;
- 2) державна влада завжди є політичною;
- 3) ці поняття є тотожними і порівнювати їх немає сенсу;
- 4) державна влада включає в себе всі існуючі види політичної влади.

**37. Центральним елементом політичної системи держави є:**

- 1) політичні партії;
- 2) громадянське суспільство;
- 3) держава;
- 4) президент.

**38. Суб'єкт, що має спеціальний апарат, що здійснює веління в межах усього суспільства:**

- 1) апарат управління;
- 2) політична партія;
- 3) Верховна Рада;
- 4) держава.

**39. Біхевіористична школа (з 1950 р. – і донині) з погляду поведінки, з чотирьох основних напрямів у розвитку теорії та практики управління підхід належить до такого:**

- 1) школи в управлінні;
- 2) процесний підхід;
- 3) системний підхід;
- 4) ситуаційний підхід.

**40. Принципи правильного функціонування органів управління сформулював такий учений:**

- 1) Ф. Тейлор;
- 2) А. Гастев;
- 3) М. Вебер;



4) А. Файоль.

**41. Професіоналізм у сфері менеджменту є характерним для такого підходу в теорії управління:**

- 1) теорії людських відносин;
- 2) теорії вдоволення;
- 3) процесуальних теорій;
- 4) адміністративного підходу (теорія бюрократії).

**42. До мотиваційної теорії людських відносин К. Алдерфера не включено такий вид потреб, як:**

- 1) сексуальні потреби;
- 2) життєві (фізіологічні потреби і потреби безпеки);
- 3) потреби взаємин (потреба в міжособистісних стосунках);
- 4) потреби зростання (потреби самореалізації та поваги).

**43. Означення: «...розглядає відчуття людей щодо ставлення до них на робочому місці...» характеризує таку теорію управління, як:**

- 1) теорію сподівання;
- 2) теорію справедливості;
- 3) біхевіористичну теорію;
- 4) теорію людських відносин.

**44. Визначення: «внутрішня впорядкованість, узгодженість взаємодії елементів системи, що виявляється, наприклад, в обмеженні різноманітності стану елементів у рамках системи» відповідає такому з понять системи управління:**

- 1) стан системи;
- 2) структура системи;
- 3) організація системи;
- 4) функціонування системи.

**45. Хибним є таке твердження щодо специфіки державного управління як виду управління:**

- 1) характер функціонування державної служби не може змінюватися;
- 2) у здійсненні спирається на владу – організаційну силу суспільства, здатну до примусу;
- 3) поширює свій вплив на все суспільство, піддаючи управлінському впливові його найважливіші явища, процеси та взаємозв'язки;
- 4) діє системно, поєднуючи функціонування таких структур, як механізм держави, державний апарат, державну службу і публічні прояви суспільства.

**46. Не є властивим для американської системи державного управління таке з наведених положень:**

- 1) державне управління складається з багатьох галузей знань, сфокусованих на процесах і функціях управління;

- 2) концепція державного управління спирається на раціональність і доцільність прийняття управлінських рішень;
- 3) державне управління ґрунтується на традиціях статутного права;
- 4) державне управління вважається виконавчим аспектом урядування.

**47. Не відповідає сутності державного управління така з наведених рис:**

- 1) державне управління завжди є організуючою діяльністю, в результаті якої виникають конкретні, управлінські за своїм змістом відносини;
- 2) необхідною умовою виникнення управлінських відносин є наявність суб'єкта управління, що наділений державно-управлінськими повноваженнями;
- 3) органи державної влади самостійно визначають основні цілі свого існування та діяльності;
- 4) державне управління здійснюється в чинному правовому полі.

**48. Положення: «Доступність державного управління для громадян; громадський контроль; судовий контроль за дотриманням у процесах державного управління конституційно закріплених інтересів суспільства, прав і свобод громадян» відповідає такому з наведених принципів державного управління:**

- 1) поділу влади;
- 2) публічності;
- 3) демократизму;
- 4) правової впорядкованості.

**49. Зайвим є такий із наведених чинників впливу на характер функціональної структури державного управління:**

- 1) сукупність цілей, завдань, функцій і повноважень держави, зокрема соціальна спрямованість держави;
- 2) стан розвитку громадянського суспільства;
- 3) форма державного устрою;
- 4) місцеперебування органів державного управління.

**50. Вид зв'язків в організаційній структурі державного управління, що є невірним:**

- 1) субординаційний;
- 2) реординаційний;
- 3) координаційний;
- 4) персональний.

Голова фахової атестаційної комісії

\_\_\_\_\_

## КРИТЕРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ

Проведення фахового вступного випробування дає можливість виявити ступінь засвоєння програмних знань вступників та вмінням їх теоретичного застосування з дисциплін: «Менеджмент», «Державне та регіональне управління».

Кожний екзаменаційний білет складається з 50 тестових завдань закритого типу з вибором однієї правильної відповіді. Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою, діючою 4-бальною шкалою та ЄКТС. Кожне з тестових завдань оцінюється у 2 бали.

Підсумкова оцінка за фахове випробування виставляється за 100- бальною шкалою на підставі сумарної кількості залікових балів.

### *Шкала переведення кількості балів, отриманих за результатами фахового вступного випробування у оцінку за 4-х та 2-х бальною шкалою*

Кількість вірно виконаних тестових завдань	Кількість балів, отриманих за результатами фахового вступного випробування	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за 4-х бальною шкалою	Еквівалент оцінки за 2-х бальною шкалою
45-50	90-100	A	5 «відмінно»	склав
35-45	70-89	B, C	4 «добре»	
25-34	50-69	D, E	3 «задовільно»	
Менше 25	Менше 50	FX, F	2 «незадовільно»	не склав

**Відмінно (5, A 90-100 балів)** – за глибоке і повне опанування змісту навчального матеріалу, в якому вступник легко орієнтується; за володіння понятійним апаратом; за обрання правильної відповіді. Відмінна оцінка передбачає правильну відповідь на 45 або 50 з 50 тестових завдань та якісне зовнішнє оформлення.

**Добре (4, BC 70-89 балів)** – за повне засвоєння навчального матеріалу, володіння понятійним апаратом дисциплін, орієнтування у вивченому матеріалі, свідоме використання знань для вирішення тестових завдань, але при вирішенні окремих завдань вказані неправильні відповіді. Оцінка «добре» передбачає правильну відповідь на 32 або 44 тестових питань з 50.

**Задовільно (3, DE 50-69 балів)** – за знання і розуміння основних положень навчального матеріалу. Вступник допустив неточності у визначенні понять у тестових завданнях, або вказав на неправильну відповідь. Оцінка «задовільно» передбачає правильну відповідь на 25 або 31 тестових питань з 50.

**Незадовільно (2, FX F, 0-49 балів)** – вступник має розрізнені, безсистемні знання, допускає помилки у відповідях на тестові завдання, або демонструє повне незнання і нерозуміння навчального матеріалу, або відмовився від відповіді. Незадовільна оцінка передбачає правильну відповідь на 24 і менше тестових питань з 50.

## **ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ З ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

### **Основна література**

1. Білорус Т.В. Основи менеджменту: – К.: Атіка, 2009. – 160 с.
2. Кредісов А.І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія / А.І. Кредісов.– Київ: Знання України, 2009.– 516с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: «Академвидав», 2003. – 416с.
4. Лепейко Т.І. Менеджмент: навч. посіб./Лепейко Т.І., Миронова О.М. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 204 с.
5. Менеджмент: підручник /Федоренко В.Г. та ін; за наук. ред. В.Г. Федоренка – Київ: Алє-рта, 2008.– 652 с.
6. Мескон М.Х. , Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело, 2002. – 702с.
7. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник для студентів вищих на-вчальних закладів /Г.В. Осовська – Київ: Кондор, 2008.– 216 с.
8. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія / В.С. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2002.– 416с.
9. Черваньов Д. Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: Підручник .– К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2001. – 853 с.

### **Додаткова література**

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
2. Грушева А.А. Лідерство як процес та його роль у менеджменті. IV Міжнар. конф. [«Стратегія якості у промисловості і освіті» (Варна, Болгарія)] : матеріали: у 2 т. Т. II / [упоряд. : Т. С. Хохлова, В. О. Хохлов, Ю. О. Ступак]. – Дніпропетровськ; Варна : Волант-ТУ-Варна, 2008. – С. 784–786.
3. Грушева А.А. Стратегия становления управленческой элиты в современных условиях. XVIII Междунар. науч.-практ. конф. [«Управление в социальных и экономических системах»] – Минский ин-т управления. – Минск, 2009. – С. 302–303.
4. Завдання до практичних занять та методичні вказівки щодо їх виконання з дисципліни «Психологія діяльності та навчальний менеджмент» для студентів всіх спеціальностей денної форми навчання / Укл.: Л.В.Музичко, О.С.Бойчук, Л.А.Колісниченко, А.В.Тімакова. – К.: КНЕУ, 1998. – 112с.
5. Класифікатор професій. ДК 000-95//Держстандарт України. – К., 2001. – 592 с.
6. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2001. – 544с.
7. Лега Ю.Г., Мельник В.В., Цимбалюк І.М. Концептуальні засади підготовки менеджерів вищої кваліфікації – Черкаси: ЧДТУ, 2003. – 107 с.
8. Мескон М. Х., Альберт А./., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.

- М: "Дело", 1992. - С.381.

9. Неперервна професійна освіта: філософія, педагогічні парадигми, прогноз: Монографія / В.П. Андрущенко, І.А. Зязюн, В.Г. Кремень, С.Д. та ін.]; за ред. В.Г. Кременя. – К.: Наукова думка, 2003. – 853 с.

10. Овчарук О.В. Розвиток компетентнісного підходу: стратегічні орієнтири міжнародної спільноти / Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під аг. ред.. О.В. Овчарук. – К.: «К.І.С.», 2004. – С. 6 – 15.

11. Палеха Ю. І. Іміджологія. – К.: Видавництво Європейського університету, 2005. – 323 с.

12. Педагогіка: Большая современная энциклопедия / Сост. Е.С. Рапацевич – Минск.: «Современное слово», 2005. – 720 с.

13. Друкер Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. - М. 1992.-С. 186.

14. Уроки лідерства Р.Л. Дафт; при уч. П.Лейн; /пер с англ. А.В. Козлова; под ред проф.. И.В. Андреевой. – М.: Єксмо, 2008. – 480 с.

15. Поясок Т.Б. Основи психолого-педагогічної підготовки фахівців фінансово-економічного профілю: Навчальний посібник для студентів і викладачів фінансово-економічних вищих навчальних закладів / За ред. доктора педагогічних наук, професора С.О.Сисоєвої – к.: ПП “ЕКМО”, 2003. – 288с.

16. Санталайнен Т., Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й.Х. Ниссинен. Управление по результатам: Пер. с финск./общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманна. – М.: Изд. группа «Прогресс», 1993. – 320 с.

17. Owens E. Th Module in “Universitettes Guarteriy”// Universitettes Guarteriy. Higher education and Society. – Vol.25.- Nr.1 – P.20-27.

18. Якокка Ли. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.

## **ДИСЦИПЛІНА «ДЕРЖАВНЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ»**

### **Основна література**

1. Державне управління в Україні: навч. посібн. / зат заг. ред. В.Б. Авер'янова. – К. : 1999. – 432 с.

2. Дідківська Л. І. Державне регулювання економіки / Л. І. Дідківська, Л.С. Головка. – К. : Знання, 2007. – 214 с.

3. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посібн. / В.Я. Малиновський. – Вид. 2-ге, доп. та перероб. – К. : Атіка, 2003. – 576 с.

4. Мельник А.Ф. Державне управління : навч. посібн. / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський. – К. : "Знання", 2004. – 175 с.

5. Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.

6. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22.07.1998 р., № 810 // Офіційний вісник України. – 1999. – № 21. – С. 32.

7. Чистов С. М. Державне регулювання економіки : навч. посібн./ С.М. Чистов, А. Є. Никифоров, Т. Ф. Куценко. – К.: КНЕУ, 2000. – 316 с.

### Додаткова література

8. Бакуменко В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посібн. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній. – К. : Міленіум, 2003. – 256 с.
9. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко ; редкол. : В.М. Князєв, П. І. Надолішній, М. І. Мельник та ін. – К. : Вид. УАДУ, 2000.–328 с.
10. Гаєвський Б. Культура державного управління: організаційний аспект : монографія / Б. Гаєвський, В. Ребало. – К. : Вид. УАДУ, 1998. – 144 с.
11. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: монографія / відп. ред. Н. Р. Нижник ; кіл. авт. : В. Б. Авер'янов, І. А. Грицяк, С.Д. Дубенко та ін. – К. : Вид. УАДУ, 1997. – 448 с. 47
12. Державне управління в умовах адміністративної реформи в Україні : наук. вид. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, О. Д. Крупчан ; кіл. авт. : С. Д. Дубенко, В.І. Мельниченко, Н. Г. Плахотнюк та ін. – К. : Вид. дім "Ін Юре", 2002.–95 с.
13. Державне управління: теорія і практика : монографія / за заг. ред. В.Б. Авер'янова ; кіл. авт. : В. Б. Авер'янов, В. М. Шаповал, Н. Р. Нижник та ін. – К.: Юрінком-Інтер, 1998. – 431 с.
14. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми : монографія / за ред. В. М. Князева ; кіл. авт. : В. М. Князєв, І.Ф. Надольний, М.І. Мельник та ін. – К. : Вид. НАДУ : Міленіум, 2003. – 320 с.
15. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку : навч. посібн. / кіл. авт. : Н.Р. Нижник, С.Д. Дубенко, Н.Г. Плахотнюк та ін ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. ; Івано-Франківськ : ЗАТ "Нічлава", 2003. – 288 с.
16. Тимцуник В. І. Реформування системи влади та державного управління в УРСР (1953 – 1964 рр.) : монографія / В.І. Тимцуник ; наук. ред. Н.Р. Нижник. – К. : Вид. НАДУ, 2003. – 400 с. – Бібліогр. : с. 335–398 (877 назв).
17. Василевська Т.Е. Етика в державному управлінні: (опор. конспект дистанц. курсу) : навч. посібн. / Т.Е. Василевська. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 60 с.
18. Войтович Р.В. Ідеологія, технологія та стиль у державному управлінні : навч.-метод. посібн. / Р.В. Войтович. – К. : Вид. НАДУ, 2003. – 192 с.
19. Киричук В. В. Історія державного управління в Україні : навч. посібн. / В.В. Киричук, В.І. Тимцуник. – К. : Вид. УАДУ, 2001. – 244 с.
20. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку : навч. посібн. / кіл. авт. : Н.Р. Нижник, С.Д. Дубенко, Н.Г. Плахотнюк та ін. ; за заг. ред. Н.Р. Нижник. – К. ; Івано-Франківськ : ЗАТ "Нічлава", 2003. – 288 с.
21. Уткин Э.А. Государственное и региональное управление : учебн. пособ. / Э.А. Уткин, А.Ф. Денисов. – "ИКФ "ЭКМОС", Москва, 2002. – 256 с.
22. Фетисов Г.Г. Региональная экономика и управление : учебник / Г.Г. Фетисов, В.П. Орешин. – М. : "Инфра-М", 2006. – 416 с. 48